



**Universidad  
de los Llanos®**

Compromiso con la paz y el desarrollo regional

REVISTA



Gestión - Organizaciones - Negocios

ISSN **2346 - 3910** (En línea)

Volumen 4 No 1 enero-junio 2017

Revista GEON Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de los Llanos  
VILLAVICENCIO - COLOMBIA



<http://revistageon.unillanos.edu.co>



revistaGEON





## Enfoques de la Responsabilidad Social Empresarial Innovadora: Alternativas para las Organizaciones de Hoy Fabián Arley Ninco Hernández - Yenni Viviana Duque Orozco

**Approaches to Innovative Business Social Responsibility: Alternatives for Today's Organizations Fabián Arley Ninco Hernández - Yenni Viviana Duque Orozco**

Fabián Arley Ninco Hernández  
Administrador de Empresas  
Universidad Militar Nueva Granada  
tmp.fabian.ninco@unimilitar.edu.co  
@fabian.ninco

Artículo recibido 2016/08/30  
aceptado 2016/11/24

Ponencia derivada del proyecto de investigación IMP ECO 2140 "Responsabilidad Social Empresarial de los agremiados de ASOCOLFLORES para prevenir y combatir el trabajo infantil" financiado por la Vicerrectoría de Investigaciones de la Universidad Militar Nueva Granada y de la tesis del programa de asistente graduado de la Maestría en Gestión de Organizaciones de la Universidad Militar Nueva Granada

Yenni Viviana Duque Orozco  
Magíster en gestión de organizaciones  
Universidad Militar Nueva Granada  
yenni.duque@unimilitar.edu.co  
@yenniviviana

### Resumen

Problemáticas como la pobreza, desigualdad y uso ineficiente de los recursos naturales generan dificultades en el funcionamiento de los aparatos productivos y se han convertido en un tema de interés en las agendas de las economías industrializadas. A su vez, se evidencia un cambio en el comportamiento del consumidor, exigiendo la participación de la empresa en la sociedad a través de la generación de prácticas responsables que sean sostenibles en el tiempo. El panorama anterior, plantea la necesidad de fortalecer el apoyo desde la empresa privada al desarrollo sostenible de la nación, partiendo de la dimensión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

En este sentido, el documento orienta su objetivo a identificar y clasificar los enfoques de la RSE innovadora como herramienta estratégica para las organizaciones actuales. Tanto innovación como RSE enmarcan una relación compleja y multidimensional, por lo tanto, el documento opta por una visión desde la teoría instrumental para ofrecer tres enfoques como marco de acción de la RSE innovadora y su incidencia organizacional. Los enfoques propuestos se relacionan con la teoría instrumental, dada la interacción entre la RSE innovadora con los grupos de interés, la orientación para la generación de ventajas competitivas y el mercadeo con causa, todos estos aspectos relacionados con la generación de valor. Así constituyen alternativas estratégicas para las empresas que buscan impulsar su RSE como aspecto clave y diferenciador en la cadena de valor como para los actores sociales con los que se relaciona y direcciona sus prácticas de RSE.

**Palabras clave:** Responsabilidad social empresarial (RSE), RSE innovadora, enfoques de RSE, teoría instrumental, cadena de valor.

## Abstract

Issues such as poverty, inequality and inefficient use of natural resources create difficulties in the operation of productive equipment and have become a topic of interest in the agendas of the industrialized nations. In turn, a change is evident in consumer behavior, demanding the participation of the company in society through the generation of responsible practices. The above scenario raises the need to strengthen support from private enterprise to sustainable development of the nation, based on the dimension of Corporate Social Responsibility (CSR).

In this sense, the document focuses its objective to identify and classify innovative approaches to CSR as a strategic tool for today's organizations. Both innovation and CSR frame a complex and multidimensional relationship, therefore, the document opts for a view from the instrumental theory to offer three approaches as a framework of innovative CSR and organizational impact.

The proposed approaches are related to the instrumental theory, given the interaction between innovative CSR stakeholders, guidance for generating competitive advantage and marketing with cause, all these aspects of value creation. So are strategic alternatives for companies seeking to boost their CSR as a differentiating strategic aspect for both corporate value chain and for social actors with which it relates and directs their CSR practices.

**Keywords:** Corporate social responsibility (CSR), innovative CSR, CSR approaches, instrumental theory, value chain.

## Introducción

Las organizaciones hoy en día están llamadas a ser promotoras del crecimiento económico, y del desarrollo social de los países. Así, por ejemplo, surgen iniciativas como la Red del Pacto Global (2015), que busca una alineación estratégica de las operaciones empresariales, en torno a los derechos humanos, los estándares laborales, el medioambiente y la anticorrupción, junto con la consecución de los 17 Objetivos para el Desarrollo Sostenible -17ODS definidos por las Naciones Unidas y que tienen como premisa básica alcanzar la sostenibilidad para 2030, enfocándose en cinco actores claves, como: personas, planeta, prosperidad, paz y alianzas público-privadas (PNUD, 2015). Con esto, se evidencia que las empresas deben contemplar acciones socialmente inteligentes con el fin de establecer canales de inclusión que permitan mitigar los efectos de exclusión a comunidades vulnerables en la actualidad.

En este sentido, de acuerdo al informe de resultados de los ODS para 2015 (PNUD, 2015) el mundo aún enfrenta retos sociales en torno a la pobreza, seguridad de la mujer y una pronunciada disparidad entre zonas rurales y urbanas. Entre las cifras con mayor representación, se encuentra:

1. Desigualdad de género: globalmente las mujeres tienen mayor tasa de desempleo y ganan un 24% menos de salario que los hombres aun con un nivel de educación similar.
2. Disparidad entre zonas rurales y urbanas: entre las cifras que evidencian la brecha entre lo rural y lo urbano los niños son los más afectados, evidenciando 20% más probabilidades de sufrir retrasos en el crecimiento, cuatro veces más probabilidad de no recibir educación y dos veces más probabilidad de mortalidad en menores de 5 años.

3. Cambio climático y degradación ambiental: desde 1990 se han duplicado las emisiones de dióxido de carbono, se han perdido 5,2 millones de hectáreas de bosque, el descenso de las poblaciones de peces marinos por debajo del 71%, escases de agua que afecta al 40% de la población mundial.
4. Migraciones a causa de conflictos armados: cerca de 42mil personas abandonaron su hogar en el 2014, compuesta en su mayoría por niños.
5. Pobreza extrema: actualmente existen 800 millones de personas en condiciones de pobreza extrema, evidenciando que cerca de 57 millones de niños no asisten a la escuela, 16 mil niños mueren antes de los 5 años por causas prevenibles, una probabilidad 14 veces mayor de morir en estado de embarazo, 31.5 millones de personas con VIH sin acceso a tratamiento, 2.4 millones de personas sin acceso a infraestructura de agua y saneamiento básico.

Estas problemáticas generan dificultades en el funcionamiento de los aparatos productivos de las economías en vía de desarrollo y se han convertido en un tema de interés en las agendas productivas de las naciones industrializadas. A su vez, estas problemáticas sociales y ambientales han cambiado el comportamiento del consumidor, exigiendo la participación de la empresa en la sociedad a través de la oferta de productos y servicios generados responsablemente (Husted y Allen, 2007).

El panorama anterior, tanto desde una perspectiva económica como social, evidencia la necesidad de fortalecer el apoyo desde la empresa privada con el desarrollo sostenible de las naciones y por lo tanto, Schvarstein (2006) menciona que las organizaciones tienen como desafío emprender acciones que busquen la generación de riqueza sostenible en el tiempo alineadas con la satisfacción de las necesidades

sociales, partiendo de la dimensión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Cabe resaltar que durante las últimas tres décadas se han generado diferentes acercamientos a la RSE, recalando un reto clave: ¿cómo distinguir las iniciativas sociales y ambientales como oportunidades de creación de valor?; y con esto, favorecer a los accionistas bajo un enfoque sostenible y no solo visto como un gasto social (Coase, 1960 citado en Husted y Allen, 2007; Kim, Broadhag y Mebratu, 2014).

De esta manera, las empresas tienen la oportunidad de generar utilidades y beneficios económicos a través de la producción de bienes o prestación de servicios que tienen en cuenta la responsabilidad social y ambiental.

Por otra parte, se entiende que la innovación se ha convertido en un tema ampliamente debatido a nivel empresarial y por tanto se ha posicionado como un factor determinante para el crecimiento y sostenibilidad de la empresa (Kim, et al., 2014).

Es así como la innovación entra a ser un orientador en la medida en que las acciones de RSE respondan de manera novedosa y válida a la solución de problemáticas sociales y ambientales del entorno empresarial (Sharmay y Vredenburg, 1998) y como retorno se obtengan oportunidades de crecimiento, diferenciación en el mercado y valor de la marca.

Se entiende que desde la perspectiva estratégica una empresa ha alcanzado una ventaja competitiva cuando los consumidores están dispuestos a pagar por los productos y servicios de la empresa, basados ahora no solo en la calidad o distinción del bien, sino por su posición frente a específicos temas sociales (Husted y Allen, 2007). En este sentido, las organizaciones deben buscar proactivamente nuevas formas de combinar recursos y capacidades para incrementar la creación de valor y consecuentemente esto se relaciona con la innovación.

Es así que el objetivo de este documento es identificar y clasificar los enfoques de la RSE innovadora como herramienta estratégica para las

organizaciones. Tanto innovación como RSE enmarcan una relación compleja y multidimensional, razón que ha dificultado evidenciar teóricamente su relación, sin embargo diversos autores indican que existe evidencia en la práctica de la interrelación entre innovación y RSE (Mendibil, Hernández, Espinach y Garriga, 2007; Ferage, 2012).

Por lo tanto, el documento opta por abordar un contexto teórico desde la teoría instrumental de la RSE documentada por Garriga y Melé (2004), así mismo explora los temas de cadena valor y la relación entre innovación y RSE. Después se incluye una descripción sobre la metodología utilizada para la elaboración de la investigación, en este sentido el documento construye tres enfoques que aportan un marco de análisis de la RSE innovadora y su incidencia en la cadena de valor de las empresas.

Posteriormente se integra los enfoques descritos con la herramienta estratégica y las oportunidades sociales propuestas en los estudios de Porter y Kramer (2006). Finalmente se encuentran las conclusiones del presente ejercicio académico, buscando aportar al conocimiento una reflexión crítica sobre la relación de RSE e innovación y su integración en las herramientas estratégicas de las organizaciones.

### Contexto Teórico

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha tenido varias nociones aceptadas en el mundo organizacional y académico. Desde sus comienzos en los años 50, se relacionó el término RSE con áreas de estudios como: los negocios y la sociedad, gestión de asuntos sociales, políticas públicas y negocios, gestión de las partes interesadas, responsabilidad corporativa y la responsabilidad social como beneficio para los accionistas (Bowen, 1953; Berger y Luckmann, 1966, Friedman, 1970 citados en Dahlsrud, 2008).

Paralelamente, la definición de RSE ha evolucionado con el tiempo. En este sentido Garriga y Melé (2004) estudian el concepto de

responsabilidad social, en el que postulan el entendimiento de esta acepción desde cuatro teorías complementarias y al tiempo diversas en sus características, como lo son: el entendimiento de objetivos sostenibles y productivos en el largo plazo, además de identificar la RSE en la empresa como un instrumento de creación de riqueza, y sus actividades sociales son sólo un medio para lograr resultados económicos (instrumental); el uso del poder político, que adquiere la organización como agente responsable del entorno (político); la organización como facilitadora en la integración de las demandas sociales de las comunidades (integradora); y la actuación coherente, desde la filosofía corporativa en beneficio de la comunidad la cual impacta (ética).

Particularmente, este estudio se aborda desde la teoría instrumental propuesta por Garriga y Melé (2004), entendida como la configuración de variables económicas, políticas, de integración social y apropiación ética, introducidas en la filosofía empresarial del gobierno corporativo en las organizaciones. Específicamente cuatro grupos de teorías se relacionaron con el accionar de la comunidad y la maximización en la creación de valor económico para la organización:

Iniciativas de RSE únicamente orientadas a satisfacer las necesidades del accionista: Las iniciativas de RSE que decidan emprender cualquier organización además de la generación de valor, deben impulsar la inversión social mediante actividades filantrópicas con los grupos de interés, teniendo conocimiento de retornos financieros y el crecimiento del valor económico en el futuro (Friedman, 1970 y Windsor, 2001).

1. Iniciativas de RSE que se configuren para generar ventajas competitivas: Las estrategias organizacionales implementadas deben alinearse con la generación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Porter, 2000; Porter y Kramer, 2002). En este punto Garriga y Melé realizaron un análisis detallado para entender los contextos complejos y la incidencia de las



inversiones sociales (Jensen y McClain, 1976; Ross, 1973). Así mismo identificaron una relación entre las capacidades dinámicas de las organizaciones (Teece, Pisano y Shuen, 1997), como factor determinante en la administración de los recursos de las empresas y finalmente el desarrollo de productos o servicios de un menor costo compatibles con la población de escasos recursos (innovación disruptiva) denominado en el estudio como base piramidal (Macias, 2011).

2. Mercadotecnia con causa: estas teorías se caracterizaron por referenciar actividades empresariales en áreas comerciales y de marketing con una oferta diferenciada y su contribución específica se originó cuando los clientes participaron proporcionando ingresos que satisfacían los objetivos comunes planteados. Con el fin de contrarrestar los efectos del entorno mediante la creación de atributos socialmente responsables (Murray y Montanari, 1986; Varadarajan y Menon, 1988; Smith y Higgins, 2000; McWilliams and Siegel, 2001). Esta estrategia, por lo general, es acompañada de promoción y publicidad teniendo así un impacto sobre la imagen de la empresa y la marca del producto. Esto ofrece nuevas posibilidades de mercadeo que definitivamente le dan un valor adicional a la marca y rinde grandes beneficios a la causa.

Ahora al integrarse en la sociedad, respetar el medio ambiente y ser socialmente responsable con los empleados y proveedores de la empresa, ha logrado dar a la misma, una imagen atrayente y diferenciada en el mercado donde compiten y se desenvuelven, convirtiéndose en una verdadera ventaja competitiva (Arevalo, Bayona y Rico, 2015).

Se seleccionó la teoría instrumental como base para el análisis de la creación de valor a partir de las iniciativas de RSE como conductoras de innovación. De esta manera se entiende que desde los tres planteamientos de generación de valor para el accionista, generación de ventajas competitividad y con la mercadotecnia concausa, la RSE innovadora puede hacerse visible en los contextos organizacionales.

La incidencia de la RSE en la Cadena de Valor

Porter y Kramer (2006) definen la cadena de valor de las empresas (ver figura 1), como todas las actividades primarias y de apoyo que intervienen en el desempeño organizacional y contribuyen a las metas propuestas por la filosofía empresarial del gobierno corporativo. Este concepto a su vez se transforma en una herramienta estratégica que puede utilizarse para identificar oportunidades de impacto social en los grupos de interés y así establecer prácticas confiables en todos los eslabones de la cadena; lo que implica que las empresas sean más eficientes en la gestión de las contingencias y así puedan generar una ventaja competitiva en costo, inventario o flujo de caja.



Figura 1. Cadena de valor. Fuente: Porter y Kramer (2006).

Strandberg (2010) aporta un análisis en torno a las actividades de la cadena de valor y las prácticas de RSE que se involucran en el apoyo de los eslabones que presentan mayor dificultad. En el análisis propuesto, el autor considera que la fortaleza de la cadena depende de su elemento más débil, por lo tanto, para generar una ventaja competitiva la organización debe impulsar la dependencia de todas las unidades y no desestimar los detalles presentados en cada uno de los eslabones.

Por ejemplo, un distribuidor que trabaja con una empresa, que en sus prácticas de comercialización emplea el trabajo infantil, se verá forzado a detener su contrato si los grupos de interés así lo exigen. De tal manera, los compradores también pueden verse afectados por las fallas sociales y ambientales en los procesos. Es por esto, que la empresa distribuidora se ve afectada por las malas prácticas de su cliente y estos costos se trasladan por toda la cadena de valor.

Igualmente, debido a la globalización de la economía las organizaciones cada vez están más involucradas en una complicada red de cadenas internacionales de clientes y proveedores. Además, estas empresas se consideran las responsables de los problemas ambientales y sociales de sus productos. Que por consecuencia demandan responsabilidad y obligan a las empresas a implementar reglas ambientales y sociales en su gestión del abastecimiento.

Numerosas iniciativas empresariales son creadas para originar cadenas más sostenibles cuyo objetivo se oriente a fomentar la responsabilidad social de las empresas por medio de la cooperación con los socios de la cadena de valor. Los procesos claros como el trabajo forzado, el uso de productos tóxicos y las emisiones de carbono son reconocidos, sin embargo, la falta de agua y los impactos a la biodiversidad recientemente reciben atención.

Es de esta manera que se evidencia el impacto de los aspectos sociales y ambientales sobre la cadena de valor. De ahí, que las dimensiones sociales del contexto competitivo se

convierten en factores que inciden en los motores de competitividad de las organizaciones (Porter&Kramer, 2006).

### Relación RSE e Innovación

Dentro de la expansión de conocimiento en torno a la RSE en términos de teorías y acercamientos, la relación entre innovación y asuntos sociales ha sido menos atendida desde un enfoque académico y práctico (PavelinyPorter, 2008, Kim et al., 2014), aun cuando sí existe evidencia implícita de la relación (Ferague, 2012; Mendibil, Hernández, Espinach y Garriga, 2007).

Si bien existen estudios como el de Midttun Granda (2007) quienes indican que la relación entre RSE e innovación se presenta como contradictoria cuando se analiza partiendo de la hipótesis de una visión estática de la responsabilidad social, que no se equipara al dinamismo desde la innovación, y por tanto en empresas tradicionales, la innovación puede presentarse divergentes desde los principios económicos, sociales y ambientales. Casos que ejemplifican dicha situación parten desde la teoría de los grupos de interés, que imponen barreras o facilitan procesos de innovación o los cambios disruptivos que pueden presentarse por la introducción de una innovación radical que afecte los contextos económicos o sociales de manera inesperada.

Por tanto, se requiere equiparar el dinamismo entre RSE e innovación para la búsqueda de la interrelación, teniendo presentes en esta medida que los resultados no serán generalizables para todas las empresas en todos los sectores (Hillmany Keim, 2001; Gallego, Prado y García, 2011).

Desde un punto de vista dinámico, la RSE implicaría que la empresa está en un proceso de evolución constante, adaptándose institucional y normativamente a los cambios tecnológicos y empresariales. A su vez, desarrollando una perspectiva en donde la RSE trascienda “del umbral de la empresa” (p. 26). Esto quiere decir, que la RSE dinámica apoya la innovación desde

diferentes puntos en la cadena de valor, orientada a maximizar el beneficio de los grupos de interés, incluyendo así la variable de “creación de valor compartido” (Portery Kramer, 2006).

Otro factor de controversia dentro de la relación RSE e innovación, es el escepticismo que suscita la inversión en RSE como fuente de innovación, ventaja competitiva y creación de valor, sustentada en cómo evidenciar cuando las actividades sociales no orientadas al mercado se convierten en valor creado (Hustedly Allen, 2007).

Frente a esta perspectiva Hustedly Allen (2007), proponen que las actividades sociales se conviertan en actividades orientadas al mercado como “el primer paso para explorar y gerenciar la RSE para la creación de valor”, teniendo en cuenta que algunas actividades podrán o no añadir valor económico.

Así el objetivo de la gestión de la RSE orientada a la creación de valor, se relaciona con la teoría instrumental, en la medida que busca aumentar las actividades de RSE que generan valor para la empresa propendiendo por buscar vías novedosas en que la “acción social puede llevar a ganancias” (Hustedly Allen, 2007, p. 595).

De esta manera, se ha indicado que las iniciativas socialmente responsables de las organizaciones, pueden ser vistas como oportunidades para generar nuevos productos o procesos y servir como instrumento diferenciador en el mercado a partir de un propósito social (MacGregoryFontrodona, 2008) e igualmente, la innovación puede verse como una herramienta para la implementación de la RSE y de generación de valor a partir de procesos con una orientación social (Ferauge, 2012) también vista como una medida del impacto de la RSE (Gallego, Prado y García, 2011).

Por consiguiente, la relación entre RSE e innovación puede ser en dos vías la innovación socialmente responsable y la RSE impulsada por la innovación o RSE innovadora (EC, 2007; MacGregor, Espinachy Fontrodona, 2007; Gallego, Prado y García, 2011; Ferauge, 2012).

La innovación socialmente responsable, es aquella que se enfoca en productos o servicios, procesos y prácticas que tienen un objetivo social/ambiental (Rennings, 2000; Kim et al, 2014).

La innovación sostenible se reconoce como un factor de reducción del impacto ambiental que en el largo plazo contribuye con reducción de costos económicos y ambientales. Por otra parte, también se hace alusión a la generación de innovación radical a partir de un acercamiento de la empresa a productos y servicios socialmente responsables (Kim et al., 2014).

Por otra parte, la RSE impulsada por la innovación o RSE innovadora, que se alinea con la creación de programas sociales, ambientales y con cambios o mejoras operacionales en la cadena de abastecimiento (Perrini et al., 2009; Gallego et al., 2011; Ferauge, 2012).

## Materiales y Métodos

Se aplicó un método cualitativo, a partir de una revisión de literatura, con el fin de establecer enfoques en la configuración de la relación entre innovación y RSE, así mismo el aporte de estos enfoques a la herramienta estratégica de la cadena de valor de las empresas.

Para identificar los enfoques de la RSE innovadora, se realizó una selección y revisión de documentos académicos de los últimos diez años. En una primera fase, se estructuró la búsqueda contemplando cinco aspectos que se aprecian en la siguiente tabla:

La estructuración de la búsqueda permitió seleccionar documentos representados en su mayoría por estudios de caso; que hacían alusión a la relación bidireccional entre RSE e Innovación y hacia la RSE como estrategia de competitividad y creación de valor.



Tabla 1

Criterios de búsqueda y recolección de información.

| ASPECTOS                 | Características   |
|--------------------------|---|
| PALABRAS CLAVE:          | "innovation driven CSR", "innovación impulsada por la RSE", "CSR driven innovation", "RSE impulsada por la innovación", "CSR and innovation", "RSE e innovación", "teorías de RSE", "CSR theories", "value chain", "RSE innovadora", "Innovación socialmente responsable", "Cadena de valor". |
| IDIOMA:                  | Inglés, español   |
| PERIODO DE TIEMPO:       | 2005 -2015  |
| RECURSOS DE INFORMACIÓN: | Emerald, ProQuest, Science Direct, Ebsco Host   |
| ESTRATEGIAS DE BÚSQUEDA: | Se ingresaron los términos claves con operadores boléanos, limitando la búsqueda en títulos, abstract y palabras clave<br>Se aplicaron los filtros de idioma y periodo de tiempo<br>Finalmente, a partir de la lectura de los resúmenes se seleccionaron los documentos de consulta           |

Fuente: elaboración propia

Seguidamente se identificaron los enfoques de la RSE innovadora, con relación a la teoría instrumental planteada por Garriga y Melé (2004) determinada por la generación de ventajas competitivas, generación de valor para el accionista y el mercadeo con causa. Así mismo se identificaron estudios en torno a la cadena de valor que contribuyen como herramienta estratégica para las organizaciones actuales.

Resultados

En este estudio se tomó la relación de RSE impulsada por la innovación como un factor que beneficia el posicionamiento de las organizaciones en la actualidad. Cuando las empresas reconocen que deben hacer frente a los desafíos del desarrollo sostenible, la innovación se convierte en una herramienta para alcanzar la RSE (Ferauge, 2012).

Husted y Allen (2007) establecen cuatro variables en las que las empresas pueden unir los objetivos en el mercado con los objetivos de las iniciativas sociales: 1. existe coherencia entre el portafolio de recursos y activos, 2) existen factores estratégicos que la diferencian de la competencia, 3) el conocimiento del consumidor se utiliza para crear una ventaja en reputación, 4)

el valor creado beneficia directamente a la empresa. Lo propuesto por los autores se complementa con la creación de valor desde la cadena de producción de una empresa (PorteryKramer, 2006).

La revisión de literatura permitió identificar los enfoques de la RSE innovadora, los cuales se categorizaron desde tres enfoques, alineados con la teoría instrumental propuesta por Garriga y Melé (2004) que pueden direccionar a la empresa para equilibrar sus objetivos de generación de riqueza junto con su participación social, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2

Enfoques de la RSE innovadora.

| Generar ventajas competitivas  | Generación de valor para el accionista                            | Mercadeo con causa  |
|--|---|---|
| El enfoque dado a la RSE como parte de la planeación estratégica para generar una ventaja competitiva. | Enfoque del valor creado para el beneficio directo de la empresa. | Enfoque en el conocimiento del consumidor para crear una ventaja en reputación. |

Fuente: elaboración propia con base en Garriga y Melé (2004); Husted y Allen (2007).

Los tres enfoques identificados, permiten evidenciar como se genera valor a partir de las prácticas de RSE como mecanismo para la consecución de objetivos económicos. Posibilitando una respuesta a lo mencionado por Linton (2009) que sugiere que la RSE debe buscar una alternativa productiva teniendo en cuenta tres principios de la economía ética que indican:

1. Los negocios deben encontrar lo mejores métodos para hacer dinero.
2. Los negocios deben encontrar la mejor forma de funcionar incorporando la ética en la producción.
3. Los negocios deben encontrar la mejor manera de que el modelo creado funcione.

El punto de vista de Linton (2009), sugiere una relación con el trabajo de Friedman (1970), en el cual se indica que la única responsabilidad de un negocio es “usar sus recursos y comprometerse en actividades

designadas a incrementar sus ganancias, siempre y cuando, se encuentren dentro de las reglas del juego, es decir, se enlacen en una competencia abierta y libre sin decepción o fraude” (p. 39).

Los enfoques aquí presentados brindan alternativas a las organizaciones de hoy para actuar en el escenario de la RSE impulsada por la innovación, vinculando los conceptos de creación de valor económico y valor social.

La relación de la RSE innovadora incentiva la creación de valor que configura los procesos de innovación empresarial y así el funcionamiento de los modelos de negocio de las organizaciones. En este sentido, al articularse la RSE innovadora se crean prácticas enfocadas en la generación de impactos a la sociedad evidenciándose en el apoyo a los eslabones de mayor debilidad de la cadena de valor. Lo cual, de acuerdo con Porter y Kramer (2011) genera opciones empresariales con objetivos sociales y ambientales sin dejar de lado la inversión en el largo plazo para la generación de un tejido empresarial altamente competitivo.

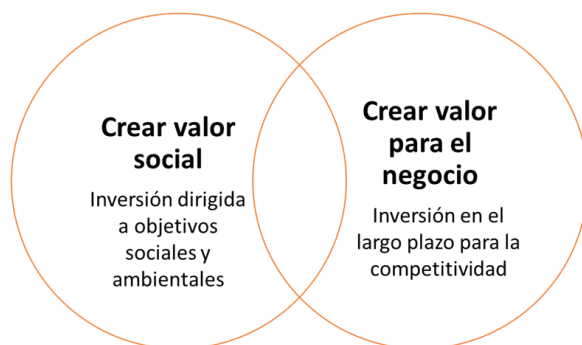


Figura 2. Relación de valor creado. Fuente: elaboración propia con base en Castaño (2014).

Los enfoques presentados a continuación buscan proporcionar un camino para que las organizaciones legitimen sus esfuerzos de responsabilidad social innovadora, desde la perspectiva tanto de generación de valor social como para generar valor para el negocio.

## El Enfoque Dado a la RSE Desde la Planeación Estratégica

Diversos autores indagan acerca de los beneficios de la RSE de una manera proactiva en la filosofía empresarial del gobierno corporativo, direccionando esfuerzos en la búsqueda de soluciones rentables y responsables (CST, 2001; Bellow, 2012; MacGregor, et al, 2007; Ferauge, 2012).

Tanto la innovación como RSE son dos corrientes modernas de pensamiento (Labelle, 2008), que tienen gran incidencia en la planeación estratégica de la organización orientada al desarrollo sostenible (CST, 2001). Desde las variables planteadas por Husted y Allen (2007), este enfoque se evidencia desde la proactividad de la empresa para anticiparse al cambio social y generar una oportunidad en el mercado.

Las empresas que generan valor a partir de sus actividades de RSE innovadoras, cumplen con un enfoque proactivo que las mantiene en la búsqueda constante de soluciones responsable (MacGregor, 2007). Es decir, cuando la RSE se implementa como consecuencia de una presión interna o externa, esta puede generar mejoras y ganancias en el corto plazo, lo que se entendería como un enfoque reactivo; sin embargo, cuando la RSE se implementa desde un enfoque proactivo, como un aspecto integral de la estrategia de negocio, se obtiene como resultado prácticas responsables e innovadoras (MacGregor, 2007; Ferauge, 2012).

De acuerdo al estudio realizado por Kim, et al. (2014), posicionar las iniciativas de RSE innovadora como parte de la estrategia corporativa conlleva a un incremento en las sinergias y en los resultados favorables frente a la inversión. Los autores identifican que se obtiene rentabilidad en el corto plazo cuando se invierte en el empleado y en los asuntos ambientales derivados de los procesos de la empresa, dado que se genera una apertura a involucrarse con diversas comunidades con un fin social y ambiental. En el largo plazo, el enfoque de la empresa hacia los derechos de los trabajadores conlleva igualmente a un incremento en procesos de investigación,

desarrollo e innovación (I+D+i). El estudio concluye que la inversión en el corto o largo plazo, con un enfoque estratégico hacia la RSE genera un efecto sinérgico positivo en el retorno y rentabilidad.

### **Enfoque de la RSE Para la Creación de una Oferta de Valor Con Base en la Participación de los Grupos de Interés**

A partir de la relación con los diversos grupos de interés, algunos autores infieren en que se logra fomentar procesos de gestión del conocimiento conducentes a ampliar las fuentes de información para la organización, logrando así generar una oferta de valor más robusta e integradora con efectos en la aceptación de nuevos productos o servicios por parte de sus clientes (Abdulai y Hinson, 2012; Ferauge, 2012; Arevalo, Bayona y Rico, 2015).

Igualmente, cuando la empresa reconoce su fuerza de trabajo, cadena de producción y sus clientes como un objetivo de inversión puede crear valor agregado y ser más competitiva, lo cual conlleva a promover el progreso social y el crecimiento económico (Ferauge, 2012).

Por tanto, este enfoque permite que las iniciativas de RSE innovadora, busquen generar una “apropiabilidad”, en el sentido que el accionista identifique claramente el valor creado a partir del análisis de la cadena de producción y el conocimiento de los stakeholders, como una ventaja para su propia rentabilidad (Husted y Allen, 2007). Este enfoque permite capturar valor con base en las relaciones con los grupos de interés.

### **Enfoque de la Rse Como Parte de la Imagen Corporativa Empresarial**

Se parte de la premisa de que al mejorar la imagen corporativa a partir de las iniciativas de RSE, se genera una respuesta positiva del cliente, favoreciendo así el volumen en las ventas

(Abdulai y Hinson, 2012). Se requiere por tanto que la imagen corporativa se trabaje desde el escenario interno de la organización para que se proyecte luego hacia el nivel externo.

Este enfoque requiere que en la empresa se desarrolle una fuerte cultura organizacional que promueva los principios de su identidad. En este sentido se debe identificar una alineación entre los valores y el comportamiento real de la organización, lo que consecuentemente llevará a crear una percepción consistente en el mercado (Hillestad, Xie y Haugland, 2010).

El estudio de Hillestad, et al. (2010) resalta en este aspecto el rol del gobierno corporativo, siendo ellos los líderes de la organización, deben ser los arquitectos de la imagen de la organización promoviendo la construcción de la nueva cultura organizacional, igualmente a partir de fomentar la “visibilidad simbólica y personal” los líderes de la organización propenderán por mejoras en la comunicación organizacional y el reforzamiento de la marca corporativa.

En cuanto a cómo este enfoque se considera una posición de RSE innovadora, se hace referencia a la posición en el mercado que se respalda en una imagen socialmente responsable, en aquellas empresas consideradas innovadoras, que refuerzan su imagen a partir de la RSE (Abdulai y Hinson, 2012); por otro lado, empresas en crecimiento pueden potenciar su mercado aludiendo a acciones diferenciadas a partir de su conducta de sostenibilidad (Hull y Rothenberg, 2008).

Desde este enfoque se evidencia uno de los factores identificados por Husted y Allen (2007), en términos de visibilidad. La dificultad de replicar una reputación corporativa, torna la visibilidad en una herramienta estratégica y de creación de valor, que se evidencia cuando se atrae por ejemplo a mejor talento y se reconoce el liderazgo del gobierno corporativo.

Si bien el mercadeo con causa, puede verse desde el ámbito de falsedad de imagen ante la sociedad (Meyer y Rowan, 1977 citado en Hull y Rothenberg, 2008), cuando se implementa orientado a la innovación, de acuerdo a lo



propuesto por Schultz, Antorini y Csaba (2005), contribuye a generar una diferenciación competitiva y a crear una percepción positiva de la empresa que en el largo plazo, asegure un posicionamiento sostenible en el mercado.

Enfoques de la RSE Innovadora Como Herramienta Estratégica

Una vez contemplados los enfoques de la RSE innovadora, se pueden asociar a herramientas estratégicas como la cadena de valor para apoyar la toma de decisiones en la empresa. De manera tal, que el gobierno corporativo en su búsqueda de ser actores sostenibles dentro de la economía, requieren de herramientas que faciliten el diagnóstico de la incidencia social y ambiental de sus negocios.

todas las partes involucradas, asegurando el éxito empresarial y, el bienestar social y ambiental.

Por lo tanto, partiendo de la teoría de cadena de valor, se genera un análisis incorporando los enfoques de la RSE innovadora como herramienta estratégica. En un primer lugar, según lo expuesto por Porter y Kramer (2006) la cadena de valor genera un mapa de identificación de oportunidades a partir de la distinción de la incidencia de la empresa en lo social y ambiental, siendo así una fuente de información para la generación de prácticas de RSE innovadora.

Tabla 2  
Relaciones de los enfoques de RSE con la cadena de valor.

| Actividades en la cadena de valor | Enfoque de RSE y planeación estratégica  | Enfoque del valor creado para el beneficio directo de la empresa                  | Enfoque en el conocimiento del consumidor para crear una ventaja en reputación          |
|-----------------------------------|--|---|---|
| Infraestructura de la empresa     | - Incorporación de la transparencia como valor organizacional  | - Transparencia financiera  | - Practicas éticas del gobierno   |
| Gestión de recursos humano        | - Políticas de compensación laboral  | - Educación y capacitación laboral  | - Condiciones laborales seguras<br>- Eliminación de prácticas de discriminación laboral |
| Desarrollo de tecnología          | - Relaciones con universidades   | - Conservación de materias primas<br>- Acciones de reciclaje                      | - Pruebas éticas de testeo de productos<br>- Seguridad de productos                     |
| Abastecimiento                    | - Políticas de abastecimiento y cadena de suministro (soborno, trabajo infantil, conflictos con proveedores) | - Disminución de consumo de recursos naturales                                    | - Restricción de insumos discutibles (pieles de animales)                               |
| Logística entrada                 |  | - Diversificación e modalidades de transporte para reducir emisiones y congestión |   |
| Operaciones                       | - Políticas de impacto ecológico<br>- Política de seguridad y relaciones laborales                           | - Reducción de emisiones y basura   | - Manejo adecuado de materiales peligrosos  |
| Logística salida                  |  | - Eficiencia en el uso y eliminación de envases                                   |   |
| Marketing y ventas                |  | - Prácticas de fijación de precios  | - Marketing y publicidad veras  |
| Servicio posventa                 | - Política de uso de los datos de cliente  | - Manejo de consumibles   | - Uso de información al consumidor  |

Fuente: elaboración propia con base en Porter y Kramer (2006)

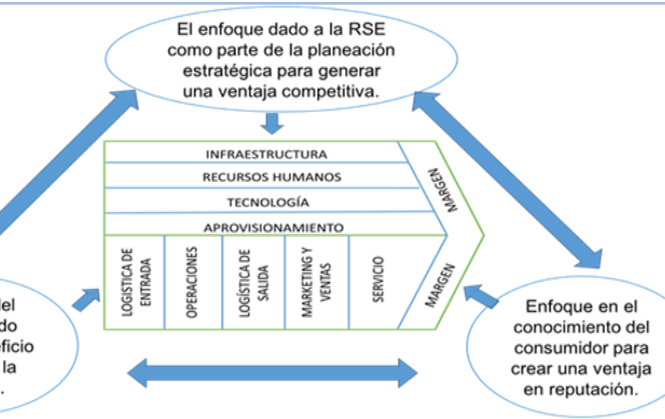


Figura 3. Integración de los enfoques con la cadena de valor Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, la RSE debe evidenciarse en todo el conjunto de la cadena de valor. Esta debe contemplar todas las actividades relacionadas al proceso de la empresa, permite generar un panorama para evidenciar oportunidades de mejora de procesos y reducción de impacto negativo y por tanto generar prácticas de RSE innovadoras que permitan encontrar una diferenciación que ayude a mejorar el posicionamiento competitivo en el mercado. Lo anterior, de acuerdo con Strandberg (2010) quien indica que una cadena sostenible crea valor para

A partir del inventario creado de problemas y oportunidades dentro de las actividades de la cadena de valor (Porter y Kramer, 2006), se pueden aplicar los enfoques propuestos. El enfoque de RSE y planeación estratégica, orientará las soluciones respecto a la creación de una ventaja competitiva con productos y servicios orientados a generar un menor impacto social y ambiental, reflejado en las políticas y direccionamientos del gobierno corporativo.

Por otra parte, el enfoque del valor creado para el beneficio directo de la empresa, se verá reflejado en la eficiencia del uso de los recursos dentro de la cadena y mayores márgenes sobre los productos y servicios nuevos en el mercado. Finalmente, el enfoque en el conocimiento del consumidor para crear una ventaja en reputación, se refleja en prácticas internas que tienen incidencia en la imagen externa percibida, como la ética en el gobierno corporativo, publicidad veraz y las vías de comunicación con el consumidor, entre otros.

### Conclusiones

Los enfoques presentados se constituyen en alternativas estratégicas para las empresas que buscan impulsar su RSE como aspecto diferenciador en el que la innovación juega un papel determinante tanto para el valor corporativo como para los actores sociales con los que se relaciona y direcciona sus prácticas de RSE. Los enfoques propuestos se relacionan con la teoría instrumental, dada la interacción entre la RSE innovadora con los grupos de interés, la orientación para la generación de ventaja competitiva y el mercadeo con causa, todos estos aspectos relacionados con la generación de valor.

Las organizaciones de acuerdo con su tamaño, sector económico y capacidades, pueden utilizar los tres enfoques independientemente, sin embargo, al optar por una visión integral, se tendrá igualmente una incidencia de la RSE innovadora desde el nivel estratégico, táctico y operacional. En este sentido el documento

contribuye así a la aplicación de dos conceptos contemporáneos que tienen incidencia estratégica en la empresa: la RSE y la innovación.

La clasificación identificada en esta ponencia permite configurar un panorama alternativo en las decisiones estratégicas de las organizaciones modernas, donde se orienta a proporcionar un camino para que las organizaciones legitimen sus esfuerzos de responsabilidad social innovadora, desde la perspectiva tanto de generación de valor social para el negocio como de la validación de la teoría instrumental.

En este sentido las empresas de hoy necesitan generar prácticas de RSE que les brinden ventajas competitivas sin dejar de lado los retornos económicos. Una forma de lograrlo es integrando el análisis de la cadena de valor en los enfoques propuestos, con el fin de direccionarlas prácticas con objetivos de innovación y rentabilidad. Los enfoques aplicados a una herramienta estratégica facilitan su apropiación para el sector empresarial, aun así se recomienda que futuros estudios evidencien en la práctica la utilidad de la herramienta propuesta y las alternativas que genera a partir de una visión de los enfoques de la RSE.

### Referencias

- Abdulai M.M.; Hinson, R. (2012) Market orientation, innovation and corporate social responsibility practices in Ghana's telecommunication sector. *Social Responsibility Journal* 8:3, 327-346.
- Arévalo, J., Bayona, R., y Rico, D. (2015). Responsabilidad social empresarial e innovación: Una mirada desde las tecnologías de la información y comunicación de organizaciones. *RevistaClíoAmérica*, 9(18), 180-189. doi:ISSN 1909 - 941X
- Bellow, E. (2012). Corporate Social Responsibility and Organizations Innovation Strategy. *Journal of Strategic*

- Innovation and Sustainability, 8(2), 37-45.
- Conseil de la Science et de la Technologies (CST) (2001). Innovation et développement durable. L'économie de demain. Avis, Gouvernement du Québec, available on the web site <http://www.cst.gov.qc.ca/>
- European Commission (EC) (2007) "Responsible and Sustainable Innovation for European SMEs: response", Response Project.
- Ferauge, P. (2012). A conceptual framework of corporate social responsibility and innovation. Global Journal of Business Research, 6(5), 85-96.
- Gallego, I.; Prado, J.; García, I. (2011). Corporate social responsibility and innovation: A resource-based theory. Management Decision, 49(10), 1709-1727. doi:10.1108/00251741111183843
- Garriga, E.; Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. Journal of Business, 53(1), 51-71.
- Hillestad, T.; Xie, C.; Haugland, S. (2010). Innovative corporate social responsibility: the founder's role in creating a trustworthy corporate brand through "green innovation". Journal of Product y Brand Management, 19(6), 440-451.
- Hillman, A.J.; Keim, G.D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?. Strategic Management Journal, 22(2), 125-139.
- Hull, C. E.; Rothenburg, S. (2008). Firm performance: The interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation. Strategic Management Journal, 29, 781-789.
- Husted, B.; Allen, D. (2007). Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms. Lesson from the Spanish Experience. Long Range Planning, 40, 594-610.
- Macgregor, S.; Espinach, X.; Fontrodona, J. (2007) "Social innovation: using design to generate business value through corporate social responsibility", International Conference on Engineering Design, Cité des Sciences et de l'Industrie, Paris, France.
- Midttun, A.; Granda, G. (2007). La innovación y la responsabilidad social empresarial. Madrid: Cuadernos Forética, 10.
- Pavelin, S.; Porter, L.A. (2008). The Corporate Social Performance Content of Innovation in the U.K. Journal of Business Ethics 80 (4): 711-725.
- Perrini, F.; Russo, A.; Tencati, A.; Vurro, C. (2009). Going beyond a long-lasting debate: What is behind the relationship between corporate social and financial performance? The Valuing Business research programme: Beyond CSP-CFP. Documento de trabajo. Universidad de Bocconi: Milan.
- PNUD (2015). Objetivos de desarrollo del Milenio: Informe de 2015. United Nations Publications.
- Porter, M.; Kramer, M.R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review, December, 1-15.
- Red Pacto Global Colombia. (2015), ¿Qué es el pacto global?, Recuperado en: <http://www.pactoglobal-colombia.org/index.php/pacto-global/que-es-pacto-global>
- Rennings, K. (2000). Redefining Innovation—Eco-Innovation Research and the Contribution from Ecological Economics. Ecological Economics 32 (2): 319-332.
- Schultz, M.; Antorini, Y.; Csaba, F. (2005), Towards the Second Wave of Corporate Branding: Corporate Branding



Purpose/People/Process. Copenhagen:  
Copenhagen Business School.

Sharma, S.; Vredenburg, H.. (1998). Proactive  
corporate environmental strategy and the  
development of competitively valuable  
capabilities. Strategic Management  
Journal 19, 729-753.

Strandberg, L. (2010). La responsabilidad Social  
Corporativa en la Cadena de Valor.

Cuadernos de la catedra “laCaixa” de  
Responsabilidad Social de la Empresa  
y Gobierno Corporativo. 6, 25-27.